

HOZZÁSZÓLÁS A VÁLLALATON BELÜLI HATALMI SÚLYPONTOK ELTOLÓDÁSÁHOZ

A Vezetéstudomány hasábjain egy nemrégiben megjelent interjúban a nyilatkozó egyrészt azt állítja, hogy a termelési igazgatók világszerte a „futottak még” kategóriába kerültek a kereskedelmi igazgatókkal szemben, másrészt pedig azt, hogy a szervezet egészének az az érdeke, hogy megfelelően kiszolgálják a marketingoldal igényeit. E hozzászólás a témában összegyűlt nemzetközi kutatási eredményekre és statisztikai adatokra támaszkodva vitatja a fenti kijelentéseket.

A Vezetéstudomány 1997/10. számában beszélgetés jelent meg Lövey Imrével, aki többek között egy tipikus hazai szervezeti konfliktusforrásról is érdekes és tanulságos dolgokat mondott el a szervezetfejlesztés szempontjából. Nyilatkozatának ebben a részében azonban szerepel két olyan – nem szervezetfejlesztési vonatkozású – kijelentés, amelyekkel vitatkozni szeretnék. Mindenekelőtt idézzük fel a vitatni kívánt szövegrészt.

„Napjaink egyik legtipikusabb szervezeti konfliktusforrása, és nem csak Magyarországon hanem a világ más pontjain is, az értékesítés (a marketing) és a termelés közötti konfliktus. Tágabban értelmezve: a vállalatban belüli hatalmi súlypontok eltolódása. Magyarországon ezek a konfliktusok különösen súlyosan jelentkeznek, hiszen a tervgazdálkodásban egyértelműen a termelés volt a vezető szerep. A hiánygazdaságban a vevő állt sorba az áruért, és a kulcskérdés az volt, hogy mennyit képes a vállalat termelni. Az értékesítés csupán egyfajta elosztó funkciót töltött be. A történelmi dimenziókban mérve szinte pillanat alatt lezajlott gazdasági rendszerváltás, a piaczgazdaságra való áttérés aztán drasztikusan átrendezte ezeket a viszonyokat. Ma már a termelőknél harcolniuk kell a vevőkért, így a súlypont automatikusan áttevődik a marketingtevékenységre. Ezek a változások nagyon jól tükröződnek a vállalatok belső hatalmi struk-

túrájának átalakulásában. Ugrásszerűen megnőtt a marketing vezetői szerepe és szavuk súlya, míg a termelés háttérbe szorult. Szinte naponta találkozunk a fenti helyzetből eredő súlyos konfliktusokkal: a nemrég még nagy hatalmú termelésirányítók felháborodva kérik ki maguknak, hogy »a fark csóválja a kutyát«. A »ki diktál kinek« kérdés tipikus esete. (...) Jellemző, hogy a termelési igazgatók a vezérigazgató első helyetteséből a »futottak még« kategóriába kerültek. (...) Tudatosítani kell, hogy megváltozott a környezet, megváltoztak a szabályok, és most már az új szabályok szerint kell játszani. Ahhoz, hogy a vállalat továbbra is versenyben maradjon, most sokkal nagyobb szükség van a kereskedelemre, mert ha nincsenek vevők, akkor a termelés értelmetlenné válik. Tehát a szervezet egészének érdeke – beleértve a termelést is –, hogy megfelelően kiszolgálják a marketing oldal igényeit.”

Az alábbi két állítást vitatom:

1. Nemcsak Magyarországon, hanem a világ más pontjain is jellemző az, hogy a vállalatban belüli hatalmi túlsúly eltolódott a termeléstől az értékesítés felé, és a termelési igazgatók a „futottak még” kategóriába kerültek.
2. A szervezet egészének az az érdeke, hogy megfelelően kiszolgálják a marketing oldal igényeit.

Nézzük az első vitatott állítást. A Figyelő egy 1995-ben közölt felmérésben tanulságos statisztikát közölt az európai igazgatói fizetésekről (Fejvadászok ..., 1995) Ebből vettem át az 1. táblázatot, megtoldva egy oszlop-pal, amely a kereskedelmi igazgatók fizetésének százaléklékában kifejezve mutatja a termelési igazgatók fizetését. (A Figyelő lábjegyzete szerint a belföldi adatok forrása a Menedzser Piac, a külföldi adatoké pedig a Financial Times, a P-E Consulting, valamint a Centre for Management Research.)

Európai igazgatók éves fizetései angol fontban
(Fejvadászok..., 1995)

	Ügyvezető igazgató éves fizetése (£)	Termelési igazgató éves fizetése (£)	Kereskedelmi igazgató éves fizetése (£)	Termelési igazgató fizetése a kereskedelmi ig. fizetése %-ában
Ausztria	172.343	100.960	82.330	123
Belgium	168.958	96.826	83.538	116
Dánia	156.416	76.994	56.416	136
Franciaország	164.935	105.497	90.363	117
Németország	164.414	97.297	87.387	111
Írország	104.240	56.335	34.684	162
Olaszország	144.703	75.458	66.511	113
Hollandia	92.369	88.755	56.627	157
Portugália	141.412	53.063	47.581	112
Spanyolország	148.836	69.574	51.475	135
Svédország	124.865	103.243	75.135	137
Nagy-Britannia	111.100	62.632	35.675	176
Magyarország*	50.000	35.000	40.000	88

Forrás: Financial Times, P-E Consulting, Centre for Management Research

* A Menedzser Piac becslése

Látható, hogy Magyarországgal ellentétben minden más vizsgált országban a termelési igazgatók fizetése magasabb, mint a kereskedelmi igazgatóké. A fizetések mindig hűen tükrözik a vállalatok belső értékrendjét, hatalmi viszonyait. Aligha hihető, hogy a szóban forgó két munkakört kivétel nélkül mindegyik országban tévedésből fordítva fizetnék meg. Ezek az adatok arról tanúskodnak, hogy az általunk példaképnek tekintett és utolérni kívánt, fejlett piacgazdaságokban mindenhol magasabbra értékelik a termelési igazgatók munkáját és szaktudását, mint a kereskedelmi igazgatókét. A termelési igazgatók „futottak még” kategóriába való hazai lesúlylészése tehát nem jellemző a világ más pontjaira, hanem éppenséggel homlokegyenest ellentétes a nemzetközi gyakorlattal.

Most lássuk a második vitatott állítást. Az idézett nyilatkozatban csupán két szereplőről esik szó: egyrészt a termelésről, másrészt a kereskedelmi-marketing oldalról. Azonban nem szabad megfeledkeznünk egy harmadik fontos szereplőről, a műszaki kutató-fejlesztő (K+F) gárdáról sem. A gyártandó és értékesítendő termékeket, valamint a gyártási eljárásokat és folyamatokat ki is kell fejleszteni, még hozzá a versenytársakat időben és műszaki jellemzőkben megelőzve, vagy lega-lább lépést tartva velük. A K+F mérnökök kulcsszereplők a javából, amint

1. táblázat

az Erich Bloch-nak, az amerikai Versenyképességi Tanács (Council on Competitiveness) kitüntetett tagjának alábbi szavaiból is kiderül. „Ma a világgpiaci siker azt jelenti, hogy a versenytársakénál gyorsabban alkotjuk meg és alkalmazzuk az új tudást, azaz az új technológiát. Ez az alaptörvény ebben a versengő világban.” (idézi: Price, 1996)

Ahol a marketing diktál a többi szereplőnek, ott az új termékeket az ún. „piaci hajtású” (market-driven) módon fejlesztik ki. Ennek fő hajtóereje a „piac húzóereje” (market push). Az új termék-ötletek és kezdeményezések döntően a marketingesektől származnak, és az üzleti siker elsősorban a piacerzékenységnak köszönhető. A piaci hajtású termékfejlesztés fő lépései nagy vonalakban az alábbiak:

1. a marketingesek piackutatást végeznek,
2. a marketingesek megalkotják a gyártandó termék koncepcióját,
3. a K+F mérnökök kifejlesztik a terméket és gyártási folyamatát,
4. a marketingesek elvégzik a termék piaci tesztelését.

Más vállalatoknál azonban másképpen csinálják. Az ún. „technológiai hajtású” (technology-driven) vállalatoknál az új termékek kifejlesztésének fő hajtóereje a „technológia tolóereje” (technology push). Az új termékötletek és kezdeményezések döntően a fejlesztő-mérnököktől származnak, és az üzleti siker elsősorban a termék műszaki színvonalának és újdonságának köszönhető. A technológiai hajtású termékfejlesztés fő lépései nagy vonalakban a következők:

1. a K+F mérnökök műszaki kutatásokat végeznek,
2. a K+F mérnökök megalkotják a gyártandó termék koncepcióját,
3. a K+F mérnökök kifejlesztik a terméket és gyártási folyamatát,
4. a marketingesek elvégzik a termék piaci tesztelését.

Egy korábbi cikkemben összefoglaltam már azokat a kutatási eredményeket, amelyekből kiderül, hogy milyen komoly problémákkal jár mind a piaci, mind a technológiai hajtás egyoldalú alkalmazása. (Pataki, 1996) Ezért itt most nem ismétlem el részletesen az ott leírtakat, csupán két rövid idézetet veszek át, amelyek a konklúziót tartalmazzák.

„A Sony Walkman, a Black & Decker hűpsiztoly, a Sony Profeel TV, a Philips Light Point és az 1980-as Ford Escort mind azt példázzák, hogy ezek a rendkívül sikeres termékek nem láttak volna napvilágot, ha a vállalatnál zajló termékfejlesztés kizárólag a marketingrészt vezetése alatt állt volna. Másrészt viszont, ahogyan azt a Black & Decker tervezőmérnökei elismerték, vannak olyan sikeres termékek, amelyek éppenséggel akkor nem jöttek volna létre, ha a termékfejlesztés folyamata a mérnökök vezetése alatt állt volna. Szerencsére a fenti vállalatok egyikénél sem egyetlen részleg »van hatalmon«. Ehelyett a különböző funkcionális egységek különböző termék-koncepciókkal foglalkoznak különböző időben, és amint valami meggyőző eredményre jutnak, létrehoznak egy interdiszciplináris csapatot a fejlesztés előmozdítására.” (Fairhead, 1988)

„Az új termékekre vonatkozó hagyományos bölcsesség azt mondja, hogy egy cég lehet piaci hajtású vagy technológiai hajtású, más szóval vagy azt add a piacnak, amit akar, vagy azt, amiről a műszakiak azt hiszik, hogy akarni fogja. (...) Ez a nézet egyszerű, és a tegnapi világban egészen jól működött. A kutatások azonban azt mutatják, hogy a legjobbak már tudják: a húzó-toló megközelítés ma már nem jó. Ők egyszerre törekszenek tolásra és húzásra – piaci hajtásra és technológiai hajtásra. (...) Az új megközelítést leginkább kettős hajtásnak nevezhetjük, szemben a két egyoldalú, technológiai vagy piaci hajtással. Kettős hajtás esetén minden új termék-projekt, mielőtt még elindulna, kettős irányt vesz: egyrészt megcéloz egy specifikus piacot (felhasználói probléma), másrészt egy specifikus technológiát, amelyet a probléma megoldásának megtalálására fognak használni.” (Crawford, 1991)

A kettős hajtású (dual drive) termékfejlesztés fő lépései nagy vonalakban a következők:

1. a K+F mérnökök műszaki kutatásokat, a marketingesek pedig piackutatást végeznek,
2. a K+F mérnökök és a marketingesek közösen megalkotják a gyártandó termék koncepcióját, és létrehoznak egy vegyes összetételű termékfejlesztő csapatot,
3. a csapat kifejleszti a terméket és gyártási folyamatát,
4. a csapat elvégzi a termék piaci tesztelését.

Természetesen a munka dandárját a 3. lépésben a mérnökök, a 4. lépésben pedig a marketingesek végzik, de nem egyedül, hanem a szakmailag vegyes összetételű csapat tagjaként, a többiekkel konzultálva, együtt gondolkodva.

„A marketingesek és a fejlesztőmérnökök szorosan együttműködve dolgoznak, a termék kifejlesztése és sikere a csapat közös ügye. A teammunka során felismerik, hogy kölcsönösen egymásra vannak utalva, és megismerik a másik szakterület alapfogalmait, gondolkodásmódját, munkamódszereit, lehetőségeit, korlátait. A korábbiakban bemutatott termék-tervezési konfliktusokat termékeny szakmai viták váltják fel. (...) A kettős hajtású modell egyformán nyitott mind a marketingesek, mind a fejlesztőmérnökök termék-innovációs ötletei, kezdeményezései iránt.” (Pataki, 1996)

A fenti három termékfejlesztési mód egymáshoz viszonyított sikerességét 120 különböző profilú kanadai vállalat példáján vizsgálva azt találták, hogy a kettős hajtás messze felülmúlja mind a technológiai, mind a piaci hajtást, a célul kitűzött jellemzők elérése, az árbevétel- és nyereségtermelő képesség, valamint a versenytársakhoz viszonyított sikeresség szempontjából egyaránt. (Cooper, 1984; Crawford, 1991; Cooper, 1993) Ugyanezt 103 vegyipari vállalatnál is megvizsgálták az USA-ban, Németországban, az Egyesült Királyságban és Kanadában. A sikert a fejlesztési projektum pénzügyi jellemzőiből, a termékkel elért nyereségből, árbevételből és piaci részesedésből, a termékfejlesztési projektum időigényéből, a határidő tartásából, valamint a műszaki sikeresség értékeléséből számított indexekkel mérték. A szakmailag vegyes csapatok által kettős hajtással kifejlesztett termékek sikerességi indexei majdnem kétszeresen felülmúlták az egyoldalú hajtással kifejlesztett termékekét. (Cooper – Kleinschmidt, 1993) A kettős hajtás elsöprő fölényének számos oka van. (Crawford, 1991) Ezek listáját szintén leírtam már korábban (Pataki, 1996), ezért most ezt sem ismétlem el.

Az egzakt módon mérhető, konkrét számadatok tehát azt bizonyítják, hogy a szervezet számára korántsem az a

legjobb, ha a marketingesek diktálnak, a szervezet többi része pedig kiszolgálja a marketingesek igényeit.

Félreértés ne essék: azt nem vitatom, hogy a hiánygazdaságban megszokott „azt gyártunk, amit jól esik” mentalitásnál, a termelés Lövey Imre által találóan és érzékletesen leírt uralmánál ne lenne jobb, ha a marketingesek diktálnak. Természetesen sokkal jobb. Én csupán arra igyekeztem rámutatni, hogy a kutatások tanúsága szerint van ennél még jobb megoldás is, méghozzá kétszer olyan jó. A marketingesek és a K+F mérnökök mellérendelt viszonyban, egyenrangú partnerekként dolgozva, közösen gondolkodva képesek a legsikeresebben felismerni, hogy mit érdemes gyártani. Mint láttuk, a vállalatnak ez a fajta munkamegosztás és hatalommegosztás kétszer annyi hasznot hoz, mint a marketingesek egyeduralma. Ennek meghonosításával kétszer olyan jól járnának vállalataink. Ehhez a szervezetfejlesztők minden bizonnyal ugyanolyan hathatós, értékes segítséget tudnának nyújtani, mint a feleannyira jó megoldás megvalósításához.

Hivatkozások

- Cooper, R. G. (1984): New Product Strategies (Journal of Product Innovation Management, June, pp. 151-164. – Idézi: Crawford, 1991; Cooper, 1993)
- Cooper, R. G. (1993): Winning at New Products (Addison-Wesley, Reading, Massachusetts)
- Cooper, R. G. – Kleinschmidt, E. J. (1993): Uncovering the Keys to New Product Success (IEEE Engineering Management Review, Vol. 21, No. 4, Winter, pp. 5-18.)
- Crawford, C. M. (1991): The Dual-Drive Concept of Product Innovation (Business Horizons, Vol. 34, No. 3, May-June, pp. 32-38).
- Fairhead, J. (1988): Design for Corporate Culture (National Economic Development Office, London) Fejlesztések fejlődésai (Figyelő, 1995. augusztus 24., 42. o.)
- Pataki Béla (1996): Mérnökök és marketingesek együttműködése a termékfejlesztésben (Vezetéstudomány, XXVII. évf. 4. sz., 17.-21. o.)
- Price, R. M. (1996): Technology and Strategic Advantage (California Management Review, Vol. 38, No. 3, Spring, pp. 38-56.)
- Vécsey Zsádány (1997): Szervezetfejlesztés – a szervezet minőségétől a piaci sikerekig (Vezetéstudomány, XXVIII. évf. 10. sz., 57-59. o.)



Állandóan attól retteg, hogy valaki eladja az értékpapírjait!